

**Planificación Estratégica del
Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
del cantón La Concordia
2015-2018**

Antecedentes

- Los GADs Municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, que se rige en la base legal estipulara en La Constitución, el COOTAD y demás leyes emitidas para el efecto.
- Integrados por las funciones: Ejecutiva (Alcalde del cantón), Legislativa (Concejo Municipal) y de Participación Ciudadana; previstas en el COOTAD, para el ejercicio de sus funciones y competencias.

...Antecedentes

- ◉ El GADMCLC se declara formalmente constituido el 31 de julio de 2009, según la Declaratoria de Constitución del Gobierno Municipal de La Concordia y conforme el Art. 115 de la Orgánica de Régimen Municipal del 26 de noviembre de 2007.
- ◉ La sede del GAD Municipal es la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón, es decir el cantón La Concordia.
- ◉ La continua disputa entre dos provincias por la jurisdicción político-administrativa del cantón La Concordia, distrajo a las autoridades de ejecutar obras en beneficio de la comunidad.

Datos generales del cantón La Concordia

Fecha creación cantón	26 de noviembre 2007 (provincia de Esmeraldas)
Ubicación	Noroccidente de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas
Población al 2014	47776 (INEC)
Extensión	324,46 KM ²
Límites	Norte: Quinindé (Esmeraldas) y Puerto Quito (Pichincha) Sur: Santo Domingo y El Carmen (Manabí) Este: Santo Domingo Oeste: Chone (Manabí)
Parroquias rurales	La Villegas, Monterrey, Plan Piloto
Reforma al Estatuto de creación	31 de mayo 2013, 2do. Cantón de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas
Actividad económica	Producción agrícola, agroindustrial, principales productos: palma africana, cacao, abacá, banano. Comercio, turismo

Identificación del Problema

- El GAD Municipal La Concordia, no cuenta con una planificación estratégica, mediante la cual se defina un direccionamiento estratégico para la institución, que permita establecer los objetivos, metas y estrategias que la municipalidad debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo, tampoco cuenta con un diseño de Cuadro de Mando Integral, el cual constituye un instrumento de medición y una herramienta eficaz para llevar a cabo el plan estratégico.

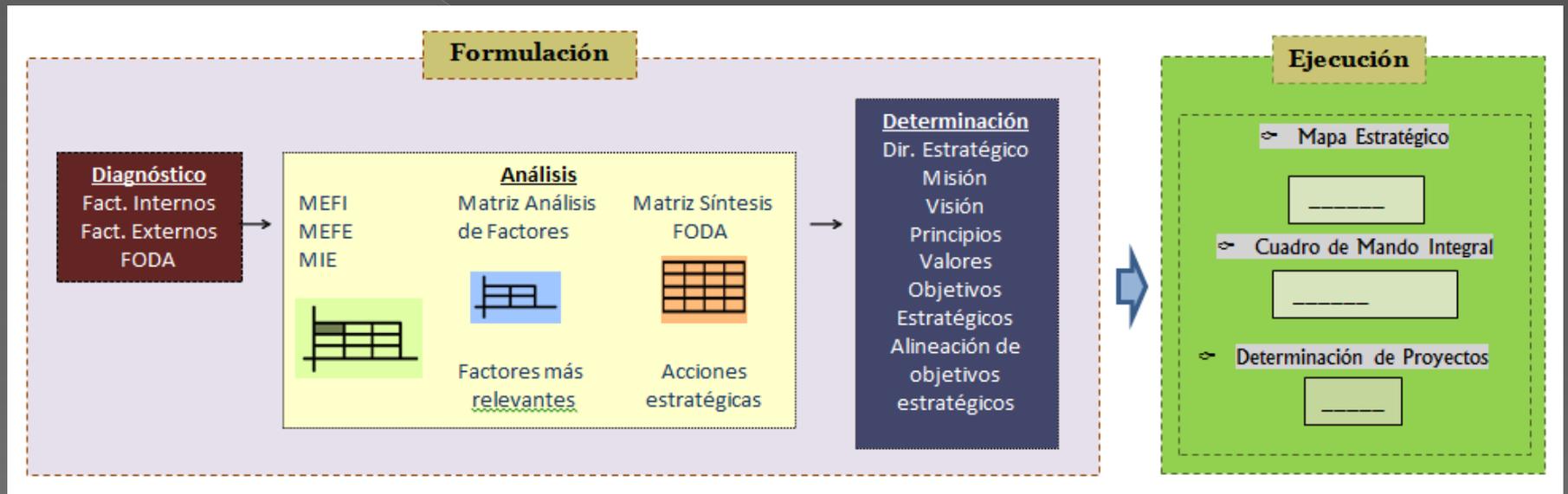
Justificación e Importancia

- Se justifica y es importante la elaboración de la Planificación Estratégica y el diseño del Cuadro de Mando Integral orientado al sector público, ya que permitirá la implementación de una gestión basada en indicadores para un adecuado control y seguimiento, considerando que en las entidades públicas, el éxito se mide por la eficiencia y eficacia para lograr las expectativas de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción, miden objetivos tangibles para su misión, impacto en la calidad de vida del ciudadano y el logro del buen vivir.

Metodología

- Para el desarrollo del presente proyecto, se empleó el método deductivo (de lo general a lo particular), porque nos permite conocer una consecuencia desconocida a partir de un principio conocido (porque parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular o concreta), ya que a partir del análisis y valoración de factores internos y externos de la institución, se diseña la planificación estratégica.

Etapas para el diseño de la planificación estratégica



Análisis Situacional

- Se realizó el análisis interno y del entorno de la institución, mediante talleres participativos con autoridades y personal directivo de la institución, se empleó la herramienta lluvia de ideas, donde expusieron sus opiniones, sugerencias e inquietudes en cuanto a la situación actual de la entidad, con los cuales se construyó la matriz FODA.
- La situación interna y externa de la institución se evalúa a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (MEFI y MEFE), que permiten determinar si las fuerzas internas/externas son favorables o no para la entidad.

...Análisis Situacional

- La MIE - Matriz Interna Externa es una herramienta que facilita la toma de decisiones, considerando tres regiones con implicaciones estratégicas o recomendaciones, se construye en base a los valores obtenidos en la MEFI y MEFE.
- La MIE - Matriz Interna Externa es una herramienta que facilita la toma de decisiones, considerando tres regiones con implicaciones estratégicas o recomendaciones, se construye en base a los valores obtenidos en la MEFI y MEFE.
- Mediante la Matriz de Análisis Interno Externo, se realiza un análisis comparativo y la valoración de factores internos y externos, para determinar los más relevantes, con los cuales se construirá la matriz de síntesis FODA, a partir de la cual, se determinan las acciones estratégicas a seguir.

...Análisis Situacional

- ◉ Matriz de síntesis FODA, en la cual se describen las acciones estratégicas a seguir. Se la construyó con la intervención del cuerpo directivo de la institución.
- ◉ Este análisis determina la importancia para poder tomar los correctivos necesarios, así como para generar directrices que orienten al Municipio al establecimiento de objetivos y metas.

Direccionamiento Estratégico

- Mediante la herramienta lluvia de ideas con el personal administrativo de la entidad, se propuso la misión, visión, valores, principios, estrategia, matriz de objetivos estratégicos, mapa estratégico en perspectivas y alineación de objetivos estratégicos institucionales a los objetivos del PDyOT 2025 del GADMCLC y del Plan Nacional del Buen Vivir.
- El mapa estratégico es una herramienta que nos permite alinear a todos los integrantes de una organización hacia la obtención y consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Cuadro de Mando Integral

- El diseño del Cuadro de Mando Integral adaptado al sector público, se elaboró mediante entrevistas individuales con cada uno de los Directores de área asociados a cada perspectiva y objetivo, quienes se refirieron a los parámetros para la construcción del cuadro de mando integral, tales como, Mediciones, Metas y Medios, basados en la información constante en informes, reportes, POA. En el cuadro de mando integral se especifican aspectos tales como, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, iniciativas o proyectos, responsables de los proyectos, plazos, con el fin de realizar el seguimiento, control y evaluación de las acciones a implementar, las cuales mejorarán la gestión del GAD.

Determinación y Priorización de Proyectos

- Se identificaron los proyectos estratégicos, se realiza la priorización de los mismos en función del impacto que produce en cada uno de los objetivos, con el fin de proceder a la elaboración de los perfiles de proyectos de los de mayor prioridad.
- Finalmente se realiza la programación de todos los proyectos determinados en el cuadro de mando integral.

Resultados

Análisis de Matrices

- MEFI: Peso ponderado Fortalezas 0,94; Debilidades 2,46; Total 3,4
- R: Los pesos ponderados de fortalezas vs debilidades, indican que las fuerzas internas no son favorables a la institución
- MEFE: Oportunidades 2,31; Amenazas 1,08; Total 3,39
- R: Indican que el medio ambiente externo es favorable a la Institución

...Resultados

MIE: Primer Cuadrante: (3,09;3,71)

- Crezca y Desarrolle: estrategias intensivas (desarrollo de productos y servicios) o integradoras

		SÓLIDO (3,00 – 4,00)	PROMEDIO (2,00 – 2,99)	DÉBIL (1,00 – 1,99)
AMBIENTE EXTERNO	ALTO (3,00 – 4,00)	I Crezca y desarrolle	II Crezca y desarrolle	III Conserve y mantenga
	MEDIO (2,00 – 2,99)	IV Crezca y desarrolle	V Conserve y mantenga	VI Coseche o enajene
	BAJO (1,00 – 1,99)	VII Conserve y mantenga	VIII Coseche o enajene	IX Coseche o enajene
		AMBIENTE INTERNO		

...Resultados

Matriz de Análisis Interno Externo

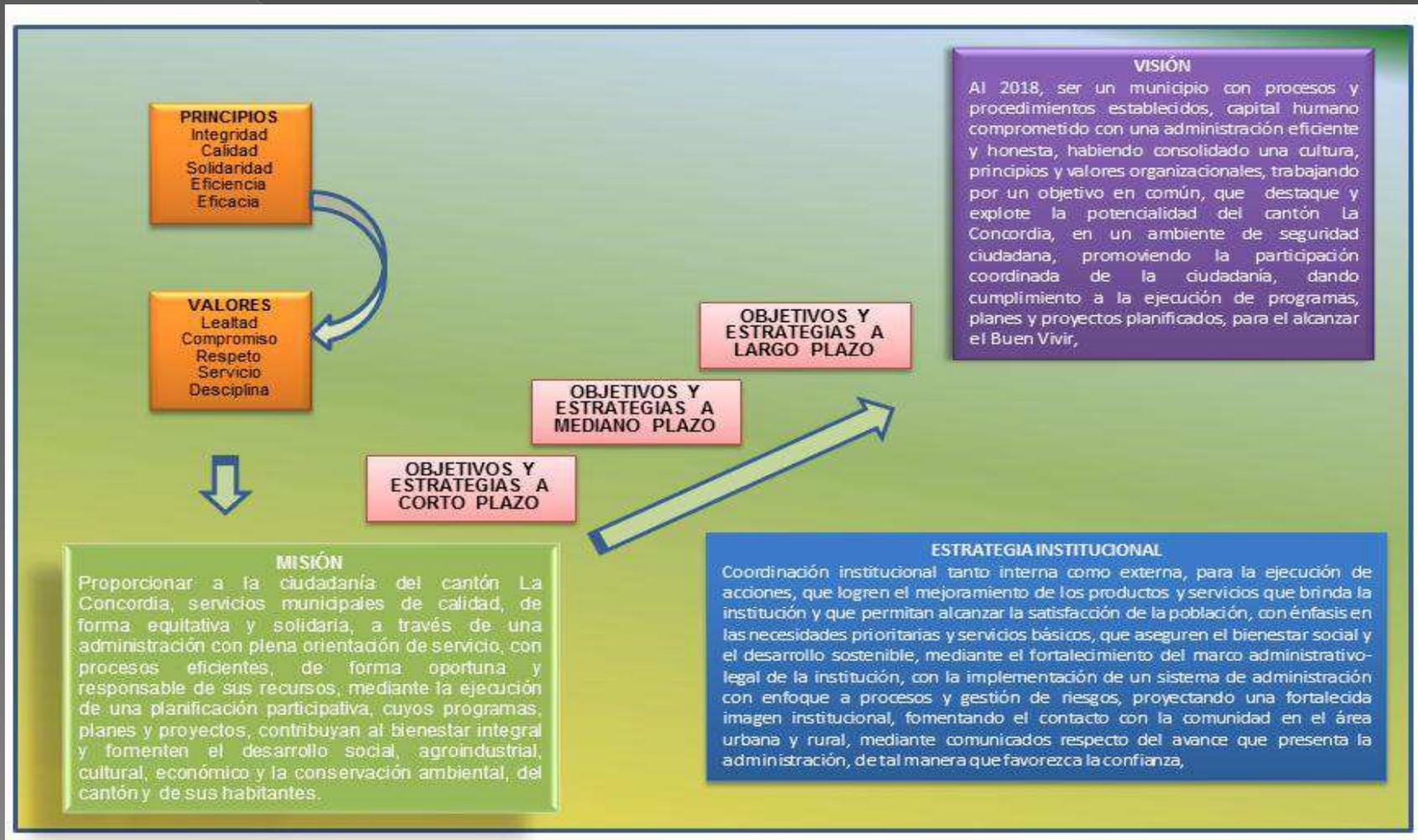
- ◉ Matriz de acción FO (Aprovechabilidad): Análisis de adentro hacia afuera. Califica o determina si la fortaleza permite aprovechar cada una de las oportunidades.
- ◉ Matriz de acción DA (Vulnerabilidad): Análisis de afuera hacia adentro. Determina la incidencia que tiene la amenaza sobre cada una de mis debilidades.
- ◉ Matriz de análisis FA (Respuesta): Determina el nivel en que mi fortaleza mitiga/reduce mi amenaza.

...Resultados

- Matriz de análisis DO (Mejoramiento): Determina el nivel en que ni debilidad limita aprovechar mi oportunidad.

		ANALISIS EXTERNO	
		Oportunidades	Amenazas
ANALISIS INTERNO	Fortalezas	FO 65,77%	FA 52,08%
	Debilidades	DO 62,70%	DA 56,30%

Direccionamiento Estratégico



Mapa Estratégico

MISION

Proporcionar a la ciudadanía del cantón La Concordia, servicios municipales de calidad, de forma equitativa y solidaria, a través de una administración con plena orientación de servicio, con procesos eficientes, de forma oportuna y responsable de sus recursos, mediante la ejecución de una planificación participativa, cuyos programas, planes y proyectos, contribuyan al bienestar integral y fomenten el desarrollo social, agroindustrial, cultural, económico y la conservación ambiental, del cantón y de sus habitantes.

CIUDADANIA

Impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal, comercial, pequeña industria, que tiendan a mejorar el nivel de vida de la ciudadanía

Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano orientado a elevar la seguridad ciudadana, la eficiencia urbana, ampliando la cobertura de servicios básicos

Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.

Brindar atención de calidad y calidez, a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales

FINANCIERA

Impulsar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos

Implementar procesos técnicos financieros efectivos

Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa

PROCESOS INTERNOS

Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado

Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos

Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales

Consolidar un modelo de gestión estratégica municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión

DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo humano, mediante la capacitación al personal de la Institución

Desarrollar políticas de gestión del talento humano, que promuevan la planificación, buen clima laboral, efectiva clasificación de puestos y políticas salariales

Mapa Estratégico...

- ◉ En las organizaciones de gobierno y sin fines de lucro, el fin inherente es el logro de su misión. Si bien es cierto para su operación requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero, ya que el mal uso de presupuestos o la falta de recursos financieros sería un factor restrictivo para la Institución, sin embargo estos no representan una medida de su razón de ser.

Alineación de objetivos estratégicos institucionales a los objetivos del PDyOT 2025 del GADMCLC y del Plan Nacional del Buen Vivir

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	KPIs	Objetivos PDyOT 2025	Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir
Ciudadanía	Impulsar acciones de desarrollo <u>agroproduktivo</u> , turístico, artesanal, comercial, pequeña industria, que incrementen el nivel de vida de la ciudadanía	KPI1: % de proyectos de desarrollo social	1, 4, 5	2, 3, 4, 8, 10
	Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano orientado a elevar la seguridad ciudadana, la eficiencia urbana, ampliando la cobertura de servicios básicos	KPI2: % Proyectos de regeneración urbana	2, 3, 6, 7, 8	2, 3, 5, 6
	Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	KPI3: % de implementación de modelos participativos	2, 10	1, 2, 8, 11
	Mejorar la atención a la ciudadanía en la prestación de servicios institucionales	KPI4: Nivel de satisfacción de clientes/usuarios	2, 10	4, 6
Financiera	Incrementar la recaudación de ingresos propios	KPI5: % Recaudación ingresos propios	8, 10	5, 7, 8
		KPI6: % disminución de cartera vencida		
	Maximizar la inversión del gobierno y la cooperación internacional en la implementación de proyectos	KPI7: % de proyectos de inversión gubernamental	4, 5, 8, 10	3, 4
	Incrementar la productividad y eficiencia de cada unidad operativa	KPI8: Índice costo-beneficio	10	8

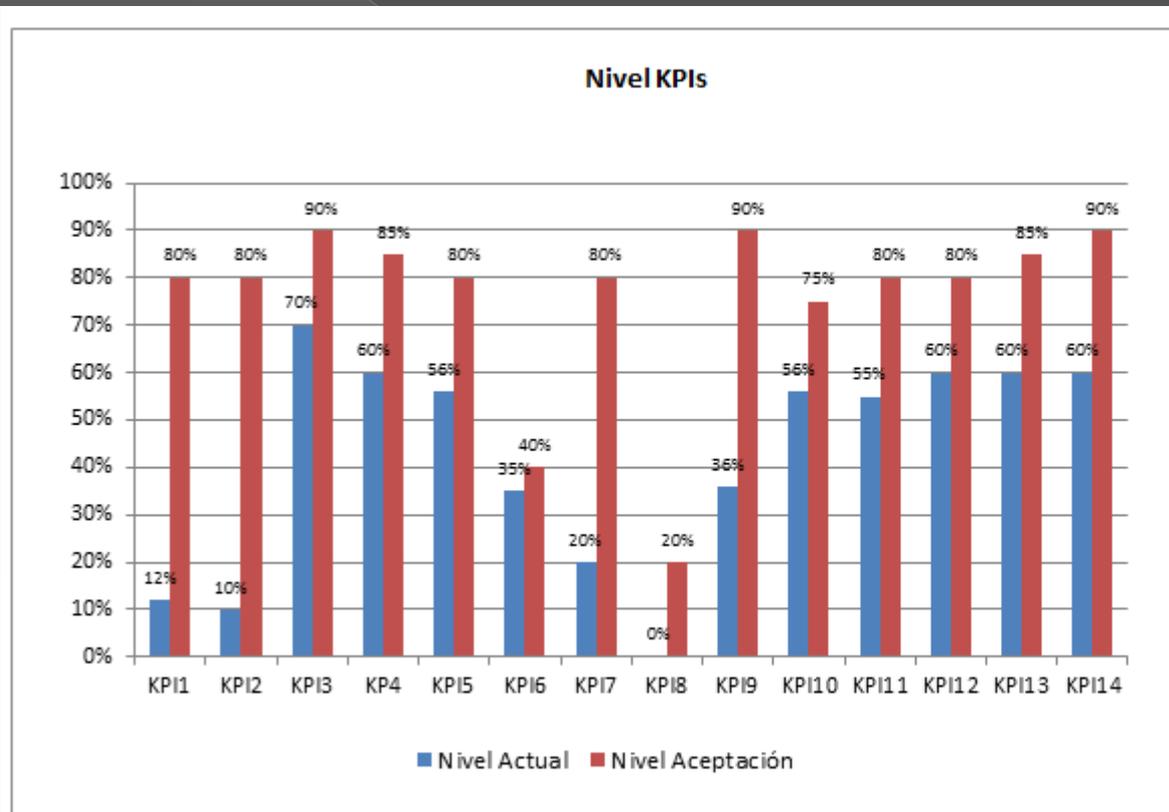
Alineación de objetivos estratégicos institucionales a los objetivos del PDyOT 2025 del GADMCLC y del Plan Nacional del Buen Vivir

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	KPIs	Objetivos PDyOT 2025	Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir
Procesos Internos	Fortalecer las capacidades del GAD Municipal, para la asunción de competencias a las que legalmente esté facultado	KPI9: % de asunción de competencias	10	4, 8
	Diseñar e implementar un modelo de gestión municipal basado en el seguimiento, evaluación y mejora continua de la gestión	KPI10: % de cumplimiento del POA	10	4, 8
	Diseñar e implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional y de relaciones públicas institucionales	KPI11: Índice de difusión de la comunicación	9, 10	1, 2
	Implementar el modelo de gestión organizacional por procesos	KPI12: %Implementación de la gestión por procesos	10	4, 8
Desarrollo y Aprendizaje	Fortalecer las competencias técnicas y de desarrollo humano, mediante la capacitación al personal de la Institución,	KPI13: % de capacitación/inducción del personal	10	4, 9
	Desarrollar políticas de gestión del talento humano	KPI14: % Implementación de subsistemas de talento humano	10	9

Cuadro de Mando Integral

			MEDIDAS					METAS					MEIOS			
Perspectiva	Propuesta de valor	Objetivo Estratégico	KPIs	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de captura de datos	Nivel Actual	Meta inicial 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta final 2018	Criterio de Aceptación			Proyectos/Iniciativas	Líder de Implementación
Ciudadanía	Gestionar el desarrollo social y comunitario, garantizando la máxima cobertura y calidad del servicio, con prioridad a los grupos y sectores vulnerables del cantón La Concordia	Impulsar acciones de desarrollo agroproductivo, turístico, artesanal que incrementen el nivel de vida de la ciudadanía	% de proyectos de desarrollo social	Proyectos implementados/Proyectos planificados	Anual	Informe de actividades	12%	25%	45%	65%	85%	<80%	80-90	>90%	Proyectos de desarrollo comunitario	Equidad y Género
		Diseñar un modelo de infraestructura y desarrollo urbano, ampliando la cobertura de servicios municipales básicos	% Proyectos de regeneración urbana	Proyectos ejecutados/Proyectos planificados	Anual	Informes técnicos de recepción de obra	10%	25%	50%	70%	90%	<80%	80-95	>95%	Proyecto para la ejecución de la red de agua potable y alcantarillado	Obras Públicas
		Fortalecer la construcción de gobernanza local a través de la consolidación de modelos participativos, incluyentes y solidarios.	% de implementación de modelos participativos	Modelos participativos implementados/Modelos participativos existentes	Semestral	Informes de actividades	70%	80%	85%	90%	95%	<90%	90-95	>95%	Plan de ejecución de modelos participativos	Participación Ciudadana

Metas de los KPIs: Nivel Actual vs Mínimo Aceptable



Perspectiva	KPIs
Ciudadanía	KPI1: % de proyectos de desarrollo social
	KPI2: % Proyectos de regeneración urbana
	KPI3: % de implementación de modelos participativos
	KPI4: Nivel de satisfacción de clientes/usuarios
Financiera	KPI5: % Recaudación ingresos propios
	KPI6: % disminución de cartera vencida
	KPI7: % de proyectos de inversión gubernamental
	KPI8: Índice costo-beneficio
Procesos Internos	KPI9: % de asunción de competencias
	KPI10: % de cumplimiento del POA
	KPI11: Índice de difusión de la comunicación
	KPI12: % Implementación de la gestión por procesos
Desarrollo y Aprendizaje	KPI13: % de capacitación/inducción del personal
	KPI14: % Implementación de subsistemas de talento humano

Priorización de Proyectos

Proyectos Priorizados

Prioridad	Proyecto
1	Plan de implementación de la gestión organizacional por procesos
2	Plan para la obtención de financiamiento gubernamental e internacional
3	Plan de capacitación institucional
4	Proyectos de desarrollo comunitario
4	Proyecto para la ejecución de la red de agua potable
4	Plan para la Implementación del sistema de mejora continua, en base a indicadores
5	Plan de asunción de nuevas competencias

Conclusiones

- Es indispensable apuntar hacia un modelo de gobierno, que se ajuste a la realidad local, que destaque las potencialidades del cantón y apunte su trabajo en pro de explotar dichas potencialidades, para contribuir a la satisfacción de la ciudadanía y a mejorar su calidad de vida, a través de la ejecución de proyectos e iniciativas, que surgen del desarrollo de una planificación estratégica.
- La metodología para la valoración de los factores, resultado del análisis situacional, permitió filtrar los factores más relevantes, los mismos que fueron el punto de partida para establecer las acciones estratégicas que responderán a ambientes o condiciones complejas o cambiantes, aprovechando las oportunidades, maximizando las fortalezas y atenuando las debilidades y amenazas.

Conclusiones

- Con la implementación del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de control y gestión, en la que se establecen las medidas, métodos y medios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, permitirá al GAD La Concordia, obtener un eficiente control en su gestión, mediante el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas, a través de indicadores de gestión.
- La planificación estratégica propuesta para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Concordia, plantea acciones o iniciativas, obtenidas en forma metódica y sistematizada, analizando y valorando todo un conjunto de aspectos que atañen a la entidad, destacando lo prioritario y ajustado a la realidad del GAD Municipal y del cantón La Concordia.

Recomendaciones

- Presentar el presente proyecto de planificación estratégica, al Alcalde en calidad de Máxima Autoridad del GAD Municipal, con la finalidad de que proceda a la aprobación, previo revisión y análisis del cuerpo directivo y asesor, y una vez que haya sido puesto a conocimiento del Concejo Municipal, de acuerdo a lo que establece la ley.
- Posterior a la aprobación, se recomienda diseñar y ejecutar un plan de implementación y difusión de la planificación estratégica, que incluya actividades tales como, talleres teóricos sobre planificación estratégica para todo el personal, selección de medios de difusión, cronogramas para la presentación y capacitación al personal para su ejecución.

Recomendaciones

- ◉ Debido a la dinámica cambiante de las leyes, reglamentos, acuerdos, resoluciones, normas y demás instrumentos legales que rigen el accionar municipal, deben ser revisadas constantemente, ya que como entidad del sector público, debe regirse a lo contemplado en las mismas, a fin de evitar sanciones por incumplimientos.
- ◉ Implementar los proyectos y planes propuestos en el presente estudio, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos, la misión y la visión institucional planteados.

Muchas Gracias